

АДАПТИВНАЯ МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



Васильев Р.В., Клинк О.Ф., Кулебякин Е.Н., Факторович А.А.

Адаптивная модель наставничества на рабочем месте.

Электронное издание

2024 г.

УДК 005.963.2
ББК 74.00
В19

Васильев Р.В., Клинк О.Ф., Кулебякин Е.Н., Факторович А.А.

В19 Адаптивная модель наставничества на рабочем месте. / Васильев Р.В., Клинк О.Ф., Кулебякин Е.Н., Факторович А.А. – М.: ООО «Грин Принт», 2024. – 17 с.: ил.

1.6 Mb

Windows / MacOS

Adobe Acrobat Reader

ISBN 978-5-907719-87-3

ISBN 978-5-907719-87-3

УДК 005.963.2
ББК 74.00

© Васильев Р.В., Клинк О.Ф., Кулебякин Е.Н., Факторович А.А., 2024 г.

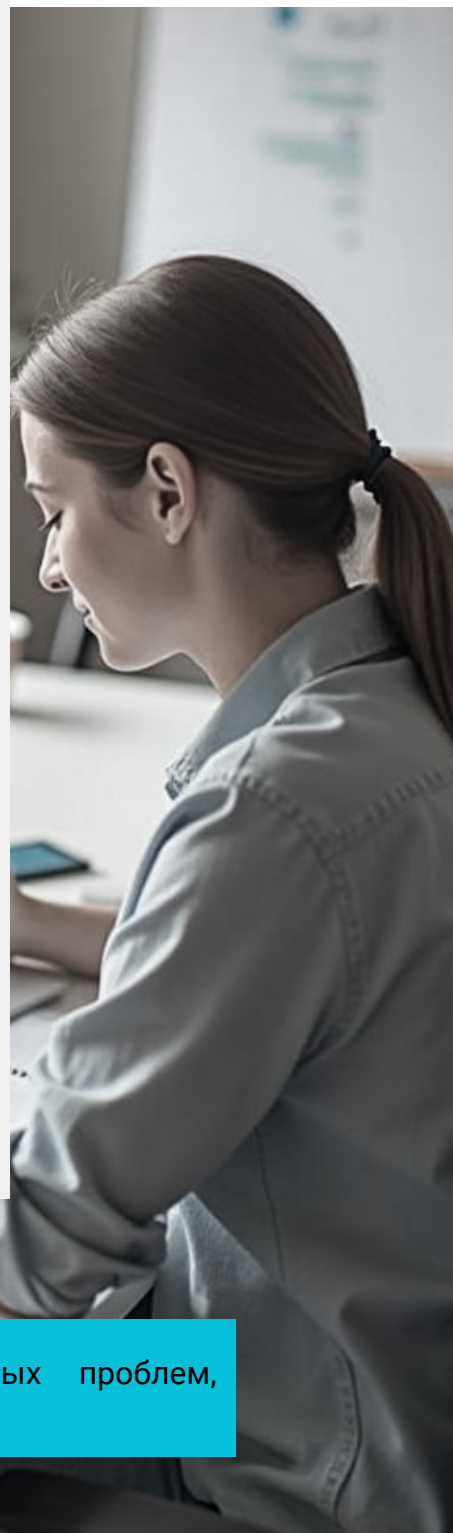
© АНО «Национальное агентство развития квалификаций»

АНАЛИЗИРУЕМ СИТУАЦИЮ

Выберите актуальные для Вашей организации (предприятия) характеристики

- ☐ Высокая текучесть кадров
- ☐ Запуск нового производства, расширение деятельности, номенклатуры продукции (услуг), внедрение новых технологий или стандартов
- ☐ Работа в высококонкурентной среде
- ☐ Высокий средний возраст сотрудников или ситуация смены поколений
- ☐ Распространено внутреннее совместительство, приводящее к снижению качества работы
- ☐ Актуальна задача сохранения знаний организации
- ☐ Работа в сфере образования, здравоохранения, услуг, в социальной сфере и т.п., когда важны личностные, слабо формализуемые знания в сфере общения
- ☐ Работа в сфере деятельности с высокой стоимостью ошибки или высокой степенью профессионального риска, когда для вхождения в должность требуется время
- ☐ У предприятия есть учебный центр
- ☐ Предприятие активно сотрудничает с колледжами и вузами при решении задачи кадрового обеспечения
- ☐ Стартап или активно развивающийся проект, успех которого зависит от наличия у сотрудников ряда уникальных навыков, присущих только данной сфере деятельности или даже отдельному предприятию

☒ Если вы отметили хотя бы одну из перечисленных проблем, **Вам нужно наставничество**



Наставничество – подсистема управления персоналом

Наставничество – не только деятельность наставника, но и подсистема управления персоналом и знаниями организации, включающая ценности и цели наставничества в корпоративной культуре, субъектов наставничества, их права и обязанности (функции), а также комплекс мероприятий по мотивации, отбору, подбору и подготовке наставников, реализации, контролю и оценке эффективности системы наставничества и деятельности наставников.

Наставничество: факторы влияния



Цели и задачи, особенности организации системы наставничества зависят от целей и задач, бизнес-процессов и экономики предприятия, характера выпускаемой продукции или оказываемых услуг, используемых технологий, квалификационных, социально-психологических и иных характеристик персонала, кадровой обеспеченности предприятия, особенностей управления, организационной культуры и т.д.

На систему наставничества также влияют внешние по отношению к предприятию факторы, в том числе – государственная политика и нормативные правовые условия.

ТК РФ дополнен статьей 351.8, посвященной особенностям регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда

Главное



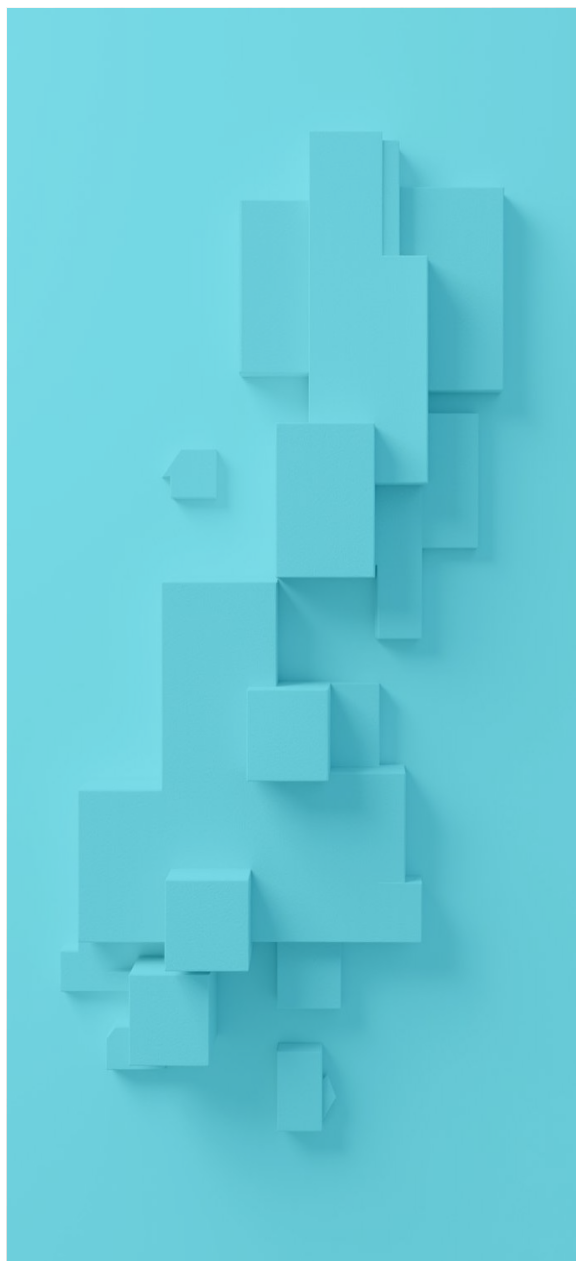
Наставничество в сфере труда – выполнение работником (с его письменного согласия) работы по оказанию помощи другому работнику или студенту-практиканту в овладении навыками работы по полученной (получаемой) профессии (специальности)



В государственных и муниципальных учреждениях порядок оплаты наставничества может устанавливаться нормативными правовыми актами, в иных организациях – коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами



Содержание, сроки и форма выполнения работы по наставничеству, а также размеры и условия осуществления выплат за наставничество указываются в трудовом договоре или дополнительном соглашении к нему





Внутренняя структура системы наставничества включает ценностно-целевой блок (миссия, цели, политика, задачи наставничества), субъектный блок (участники системы, их функции, обязанности и права), организационный блок, обеспечивающий отбор (выбор) наставников и их подопечных, поддержку развития и функционирования системы, контроль и оценку деятельности наставников и системы наставничества, систему мотивации участников.

Наставничество требует создания **системы управления с четким разделением полномочий и ответственности всех участников** и организации эффективного взаимодействия на всех этапах ее функционирования.

В организации наставничества задействованы не только сами наставники, но и руководители структурных подразделений, служба управления персоналом, руководитель предприятия и его заместители, профсоюзная и молодежная организации. Возможно создание коллегиальных органов управления процессом - советов, комиссий, рабочих групп по наставничеству.

Особый случай - **наставничество на рабочем месте для студентов-практикантов**. Как правило, инициаторами закрепления за практикантами наставников выступают образовательные организации. Для них это отличное средство повышения качества практической подготовки и обеспечения высокого процента трудоустройства выпускников, и они готовы взять на себя большую часть работы по методическому оснащению наставничества и подготовке наставников.

АЛГОРИТМ АДАПТАЦИИ МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

1

Формулируем цели и ставим задачи наставничества

Цели связаны с возможностями наставничества:

- кадровое обеспечение и трансляция знаний организации
- развитие профессионального потенциала и карьеры работников
- развитие корпоративной культуры

Вместе взятое, это работает на повышение производительности труда, качества и надежности выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Задачи зависят от актуальных для предприятия проблем и условий развития, характера производства, производимого продукта или оказываемых услуг. Наиболее частые:

- сокращение текучести персонала или адаптационного периода или повышение качества подготовки работников
- делегирование наставникам процесса подготовки, сокращение времени и затрат на обучение новых сотрудников
- поддержка установления работником делового и неформального взаимодействия
- развитие мотивации персонала, лояльности организации
- продление трудового долголетия работников

Если предприятие работает с практикантами:

- повышение качества подготовки студентов, помощь в освоении профессии
- развитие у практикантов «мягких навыков» и воспитание трудолюбия
- приобщение практикантов к корпоративной культуре, развитие лояльности
- отбор лучших практикантов для дальнейшего трудоустройства в организацию
- адаптация к условиям работы в организации



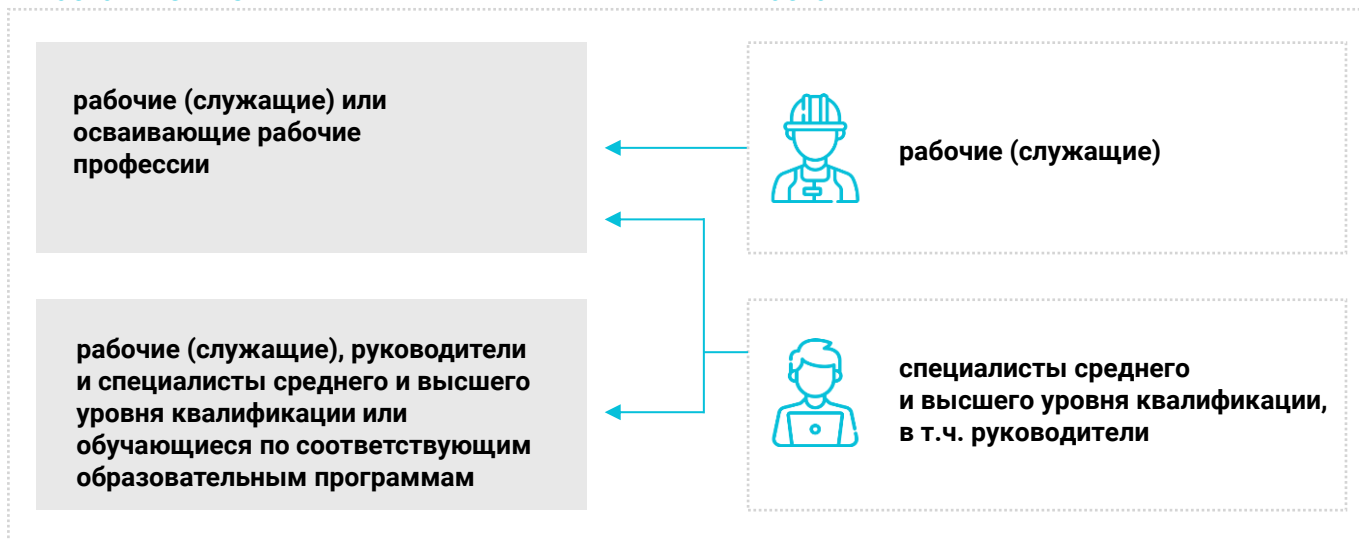
2 Определяем категории наставляемых и функционал наставников

Наставник – сотрудник организации, который разделяет корпоративные ценности и обеспечивает профессиональную, организационную и эмоциональную поддержку обучающимся при освоении профессии в период практики, молодым рабочим и специалистам при вхождении в профессию (должность), иным работникам в процессе профессионального и карьерного роста.

Кому необходим наставник?	Для чего необходимо наставничество?
Студентам-практикантам и слушателям программ профессионального обучения	• помощь в освоении профессии; • отбор лучших для дальнейшего трудоустройства; • адаптация к условиям работы в организации
Молодым рабочим и специалистам	• сокращение адаптационного периода; • введение в корпоративную культуру, развитие мотивации; • сокращение текучести кадров в первый год работы, снижение издержек по найму персонала
Работникам предприятия, нуждающимся в поддержке профессионального развития	• помощь в профессиональном развитии, ликвидации профессиональных дефицитов, профилактика эмоционального выгорания; • рост кадрового потенциала организации; • позитивный имидж, развитие корпоративной культуры организации
Работникам, состоящим в кадровом резерве, перемещаемым в должности вертикально или горизонтально	• сохранение и передача ключевых (критических) знаний организации, обеспечение преемственности; • обеспечение готовности работников к переводу или поддержка адаптации к работе в новой должности, в другом подразделении

Наставляемые

Наставники



Для подбора, подготовки, оценки результативности, моральной и материальной мотивации необходимо четкое определение выполняемых наставниками функций.

Понимать структуру наставнической деятельности важно и самим наставникам. Для них это инструмент организации деятельности, анализа процесса и результатов, оценки своего профессионального уровня и планирования его развития.



Наставничество, как любая деятельность, включает **ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЮ, КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКУ**. Но для эффективной работы важны детали.

Основной функционал наставника

ПЛАНИРОВАНИЕ

К планированию могут подключаться специалисты по управлению персоналом или представитель учебного центра предприятия. Наставник-рабочий, как правило, планирует на основе типовых документов или совместно с непосредственным руководителем, а специалисты среднего и высшего уровня квалификации самостоятельно.

1 этап

Сначала проводится анализ программы практики, если наставляемый-студент, и плана адаптации, индивидуального плана развития и(или) иных документов – источников для планирования, если наставляемый – работник предприятия. Также важно проанализировать информацию об уровне подготовки, мотивации и личности наставляемых.

2 этап

Разработка планов подготовки наставляемых.

3 этап

В процессе работы информация о подопечном уточняется, при необходимости план корректируется.

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАСТАВЛЯЕМЫХ

Деятельность наставника направлена на организацию деятельности другого человека и зависит от того, какую квалификацию осваивает наставляемый. Говоря простым языком, учить следовать алгоритму и создавать его надо по-разному. Также имеет значение, кто выполняет функции наставника: рабочий (служащий) или специалист среднего и высшего уровней квалификации, в том числе руководитель. Поэтому приведенный перечень представляет своеобразный конструктор, из которого можно собрать нужный функционал

Организация деятельности наставляемых **включает:**

- знакомство с предприятием и подразделением, корпоративной культурой, правилами внутреннего трудового распорядка и пр.
- поддержку наставляемых в установлении рабочего взаимодействия с коллегами, руководством, подчиненными
- постановку наставляемым задач на смену, день, иной период времени, установленный внутренними регламентами или необходимый для их решения
- объяснение наставляемому или обсуждение с ним идей, технологии - всего, что необходимо для решения поставленных задач
- демонстрацию выполнения работ, общения с коллегами, подчиненными и руководством
- консультирование в процессе решения задач
- текущий контроль эффективности и качества профессиональной деятельности, развития компетенций и мотивации наставляемых и предоставление им обратной связи
- обсуждение с наставляемыми вопросов профессионального развития и построения карьеры
- организацию анализа и самоанализа выполнения наставляемым заданий (решения задач)
- коррекцию наставничества по результатам текущего контроля (при необходимости)

КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА ПРОЦЕССА И РЕЗУЛЬТАТОВ ПОДГОТОВКИ НАСТАВЛЯЕМЫХ

Входной, поэтапный и итоговый контроль и оценка уровня подготовки наставляемых, решения задач введения в корпоративную культуру, развития мотивации, ответственного отношения к трудовой деятельности и иных задач (перечень задач зависит от предприятия)



Контроль и оценка полноты выполнения мероприятий, предусмотренных программой практической подготовки (практики) обучающихся, программой наставничества или иным документом



Подробнее в рекомендациях



3 Выбираем формы организации наставничества

Традиционная форма



Наставник и наставляемый работают вместе, рядом достаточно продолжительное время, имеют одну профессию

Новые формы



- Реверсивное наставничество: «Младший» — наставник, «старший» — подопечный
- Коучинг: беседы по графику, помогающие построению карьеры, совершенствованию управленческих, коммуникативных или иных компетенций и т.п.
- Наставничество, направленное на тиражирование лучшей практики: в основе - консультации носителей практики в процессе внедрения
- Ситуационное наставничество: помощь «по запросу» наставляемого

По числу подопечных наставничество может быть индивидуальным (в определенный момент времени у наставника один «наставляемый») или групповым (как правило, не больше 2-3 наставляемых. В ином случае наставника надо освобождать от основных обязанностей).

Продолжительность наставничества зависит от категории наставляемых и решаемых задач:

- **у студентов:** определяется длительностью практики
- **у начинающих работников:** соответствует испытательному сроку
- **для рабочих квалификаций:** срок наставничества меньше, чем для инженерных и иных более ответственных, наукоемких и сложных квалификаций

Возможность сокращения или продления срока наставничества связана с его результатами.

4 Определяем требования к наставнику

Описание функционала наставника дает ответ на вопрос – **кто может быть наставником, какими качествами он должен обладать?**

Программа минимум: требования к стажу, профилю и результативности профессиональной деятельности + лояльность компании + желание стать наставником. Остальному можно научить.

Ряд организаций предъявляют требования к soft skills («мягким навыкам»), в том числе к «корпоративным компетенциям», кандидатов в наставники и оценивают их с использованием психологической (психолого-педагогической) диагностики или опросных методик.

5 Решаем вопрос организации подготовки и сопровождения наставников

Организация обучения наставников – обязательное условие результативности наставничества. Обучение и сопровождение деятельности наставников могут осуществлять как внешние, так и внутренние специалисты. Используются тренинг, консультации, контроль выполнения мероприятий и текущих результатов.

Участникам проекта «Квалификация НАСТАВНИК» доступно обучение на [программах повышения квалификации](#):

- **очно-заочное, включающее тренинг** профессионально-личностного развития;
- **очно-заочное с использованием электронного обучения** и дистанционных образовательных технологий.

Всем заинтересованным организациям и лицам доступно обучение на [открытом онлайн-курсе для наставников](#) в заочной форме с самостоятельным определением графика и темпа обучения.

Для самоподготовки наставников разработаны справочники: для наставников-рабочих и для наставников - специалистов и руководителей.

HR и иные специалисты для проведения занятий с наставниками могут использовать [«Руководство для наставников на рабочем месте»](#).

6 Формируем систему мотивации наставников

Ключевую роль в построении системы мотивации наставников играет оценка результативности их деятельности. Как правило, она проводится на основе оценки результатов, достигнутых подопечными. Однако важно понимать, что от наставника зависит не все. И результаты одних его подопечных могут быть выдающимися, а других – не дотягивать до нормы. Чтобы избежать перекоса в сторону показателей, достижение которых зависит не только от наставника, в системе **материальной мотивации** применяют гибридный формат выплат*:

единовременная выплата за каждого подопечного

после прохождения им квалификационного экзамена или иной формы оценки, а иногда и по результатам самостоятельной работы подопечного за полугодие-год



регулярные доплаты в течение всего периода наставничества



иные варианты материальной мотивации

выдача льготных кредитов, расширенный социальный пакет, в том числе ДМС, предоставление дополнительных дней к отпуску и т.п.



варианты нематериальной мотивации наставников

публичное признание значимости наставничества (знаки отличия, конкурсы, размещение на «досках почета»), возможность обучения, участия в мероприятиях для наставников, карьерный рост, право выбрать время отпуска и иные значимые для конкретного предприятия стимулы



Лучший мотивирующий фактор – корпоративная культура, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, а не обременительная повинность

*Размеры и условия осуществления выплат за наставничество работнику устанавливаются трудовым договором или дополнительным соглашением к трудовому договору в соответствии с действующими у работодателя системами оплаты труда с учетом содержания и (или) объема работы по наставничеству (ч. 5 ст. 351.8 ТК РФ)

Оценка эффективности системы наставничества необходима для понимания экономической целесообразности поддержки ее функционирования и развития. Также она позволяет скорректировать при необходимости выстроенную систему, настроить ее на новые задачи и условия работы.

Критерии оценки должны соответствовать следующим требованиям:

- **показательность** - критерии должны позволять оценивать достижение поставленных целей, отражать эффекты работы
- **простота** - информация должна быть легко собираемой и легко подсчитываемой
- **адаптивность** - критерии оценки должны легко включаться в учетную систему предприятия

Примеры

В ПАО ТАГМЕТ за 2 года

- на **5%** снизилась доля уволившихся в первый год после трудоустройства
- ~40%** молодых специалистов, прошедших наставничество, назначены на вышестоящие должности

В Центральной дирекции управления движением – филиале ОАО «РЖД» за 6 лет

- с 17,2 % до 8,4%** снизилась доля работников, уволенных по собственному желанию в первый год работы
- с 36,4 % до 30,6%** снизилась доля работников со стажем до одного года, допустивших технологические нарушения

В ПАО «Калужский турбинный завод» за 1 год

- до **61%** вырос показатель трудоустройства выпускников (с 5% до внедрения наставничества)
- на **5** месяцев сократился адаптационный период выпускника техникума (готовность к выполнению всех функциональных обязанностей с установленной нормой выработки)

В АО «Ново-Вятка» за 1 год

- на **28%** увеличилась выработка работников цеха, в том числе за счет закрытия вакансий и освоения смежных профессий
- 100%** наставляемых сдают квалификационный экзамен с первой попытки (+ 22%)

В ПАО «ОДК-УМПО»

- 78%** трудоустроившихся выпускников колледжей выполняют ежемесячные нормы выработки
- 100%** выпускников-станочников присвоен 4 разряд: токари и фрезеровщики прошли независимую оценку квалификации, операторы станков с программным управлением – корпоративный квалификационный экзамен



Результаты разработки или актуализации модели наставничества оформляются в виде положения о наставничестве, стандарта деятельности и (или) иных документов

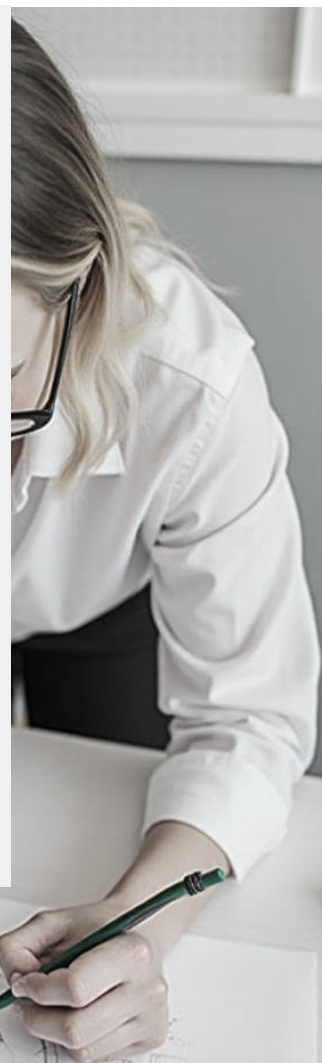
Этапы внедрения модели

- 1 Аналитический (предпроектный) этап**
Анализ состояния системы наставничества (если она существует), корпоративной культуры, предварительное определение цели и задач, контуров системы, планирование и подготовка материалов для проектно-аналитического этапа
- 2 Проектно-аналитический этап**
Создание временных проектных команд, конкретизация целей и задач, разработка модели наставничества, подготовка проекта по внедрению наставничества
- 3 Апробация и внедрение модели**
Реализация модели в проектном формате в ограниченные сроки, мониторинг результатов и коррекция
- 4 Этап функционирования**
Проект переходит в стадию оперативного управления системой наставничества

Ключ к успешному функционированию – тесное взаимодействие участников на всех этапах создания и в процессе функционирования системы => необходима работа по продвижению идеи наставничества в организации, формированию культуры наставничества на всех этапах становления и развития системы

Факторы успеха наставничества

- ✓ Руководство организации видит в наставничестве инструмент решения задач кадрового обеспечения предприятия, поддерживает создание и развитие системы наставничества, готово выделить «стартовый капитал» (если не видит, задача HR-руководителя – убедить)
- ✓ Система наставничества нацелена на решение проблем, значимых для организации (иначе строить ее не стоит)
- ✓ Цели, задачи и критерии оценки их решения четко определены и достижимы (иначе невозможно выполнение следующего условия - поддержки руководства)
- ✓ На наставничество смотрят как на управляемую систему, а не разовую кампанию или нечто, что эффективно работает само собой (значит в HR-службе, как минимум, есть специалист, «отвечающий за наставничество»)
- ✓ Организованы обучение и поддержка деятельности наставников (своими силами или с привлечением внешних специалистов – не важно)
- ✓ Наставничество становится частью корпоративной культуры, а быть наставником - престижно



УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА В 2024 ГОДУ

Красноярский край

Региональный координатор КГБОУ ДПО «Красноярский краевой центр профориентации и развития квалификаций»	7 предприятий участвуют	13 колледжей участвуют	713 студентов прошли практику под руководством наставника	13 программ, положений, иных документов по развитию наставничества разработаны/актуализированы
--	-----------------------------------	----------------------------------	---	--

Приморский край

Региональный координатор ООО Дальневосточный центр кадровых технологий «Эксперт»	7 предприятий участвуют	6 колледжей участвуют	3 575 студентов прошли практику под руководством наставника	6 программ, положений, иных документов по развитию наставничества разработаны/актуализированы
--	-----------------------------------	---------------------------------	---	---

Челябинская область

Региональный координатор Центр развития образования и сертификации персонала «Универсум»	14 предприятий участвуют	3 колледжей участвуют	485 студентов прошли практику под руководством наставника	18 программ, положений, иных документов по развитию наставничества разработаны/актуализированы
--	------------------------------------	---------------------------------	---	--

Иркутская область

Региональный координатор Институт развития образования Иркутской области	26 предприятий участвуют	11 колледжей участвуют	2 520 студентов прошли практику под руководством наставника	11 программ, положений, иных документов по развитию наставничества разработаны/актуализированы
--	------------------------------------	----------------------------------	---	--

Забайкальский край и Республика Бурятия

Региональный координатор Институт развития профессиональных квалификаций	8 предприятий участвуют	11 колледжей участвует	2 371 студентов прошли практику под руководством наставника	19 программ, положений, иных документов по развитию наставничества разработаны/актуализированы
--	-----------------------------------	----------------------------------	---	--

Отраслевая площадка «Автомобилестроение и автомобильный сервис»

Региональный координатор компании «Технический центр «ВОЛИН» и БИЗНЕС КАР	9 предприятий участвуют	5 колледжей участвуют	470 студентов прошли практику под руководством наставника	2 положения по развитию наставничества разработано/актуализировано
---	-----------------------------------	---------------------------------	---	--